



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**ÉTICA EMPRESARIAL: COMPARAÇÃO ENTRE A
REALIDADE PORTUGUESA E NORUEGUESA**

CLÁUDIA PATRÍCIA MARQUES DOS SANTOS VIEIRA PORTAS

OUTUBRO-2014

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**ÉTICA EMPRESARIAL: COMPARAÇÃO ENTRE A
REALIDADE PORTUGUESA E NORUEGUESA**

CLÁUDIA PATRÍCIA MARQUES DOS SANTOS VIEIRA PORTAS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR RAFAEL DUARTE MARQUES

OUTUBRO-2014

AGRADECIMENTOS

Em termos académicos, gostaria de agradecer ao Senhor Professor Rafael Duarte Marques pela disponibilidade e paciência demonstrada na orientação desta dissertação. Não posso deixar de referir a Senhora Professora Rita Martins de Sousa, que despertou o meu interesse nesta temática e me demonstrou que a Ética Empresarial não é uma utopia. Aos dois, muito obrigada.

Em termos pessoais, um especial agradecimento tem que ser dirigido à minha irmã e companheira de estudos Maria Beatriz Portas, por tudo. Sem ela esta tese não teria sido concluída. Obrigada Bi! Agradeço, igualmente, à minha irmã Júlia Portas pelo apoio incondicional e pela paciência infindável. Obrigada Pan!

Finalmente, uma palavra agradecida para o Hugo Gomes: pelo incentivo e paciência, por acreditar que acabaria por levar este estudo a bom porto ainda que tudo indicasse o contrário. Obrigada Calhelha!

Sem mais, há ainda que dedicar este estudo os meus oito especiais, a minha Família, e, em especial, à minha Mãe.

RESUMO

Este trabalho foi conceptualizado na tentativa de perceber se a realidade Portuguesa seria diversa da realidade Norueguesa no que à ética empresarial concerne. É comum vermos, em estudos económicos, que as posições destes países, em rankings que se relacionem com dados económicos, são quase diametralmente opostas. Será assim no que concerne à ética?

Analisámos as sugestões na bibliografia quanto à ética, enquanto conceito e depois enquanto instrumento de gestão empresarial. Verificámos que a literatura acerca da resolução de dilemas éticos é bastante extensa mas que, surpreendentemente, não são muitos os estudos que comparem duas realidades culturalmente diferentes na resolução de dilemas éticos.

Será a cultura uma variante suficientemente forte para tornar a resposta a um dilema ético, por parte de gestores de Recursos Humanos de culturas distintas, muito diferente?

As principais fontes de informação desta dissertação foram obras totalmente dedicadas à ética empresarial, quer tenha sido sobre a forma de monografias ou artigos científicos. Para tentar dar resposta à nossa questão entrevistámos quatro gestores de Recursos Humanos – dois Portugueses e dois Noruegueses – que exercem funções enquanto tal em empresas com mais de 100 trabalhadores nas cidades de Lisboa e Oslo. Da entrevista aos mesmos, tentámos perceber a relevância prática do código de ética, caso dele dispusessem, para o quotidiano laboral e qual a resolução que estes entrevistados dariam a dois dilemas éticos que lhes colocaríamos e que concerniam à gestão ética dos trabalhadores das suas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Ética; gestão; recursos humanos; código de ética; dilema ético; Portugal; Noruega; cultura; organização.

ABSTRACT

This essay was meant to try to understand how different was the Portuguese reality from the Norwegian reality in the matter of business ethics. In economical rankings these two countries are, usually, quite far apart. Would it be so in business ethics matters?

We've analyzed the suggestions of the specific bibliography towards ethics as a formal concept as a business management instrument. We realize that literature on ethical dilemmas management is quite extended but, surprisingly, there are not many papers that compare two culturally different realities on this subject.

Could culture matter so much that it could change the way Human Resources Managers, of two very different cultures, would respond to an ethical dilemma?

The main information resource to this thesis were fully ethics related works, were they manuals or scientific papers. To attempt to respond to our initial question we interviewed four human Resources Managers – two Portuguese and two Norwegian ones – that actually work as Human Resources Managers in medium or large companies in Lisbon and Oslo. At their interviewing, we tried to understand the importance of the Code of Ethics on the company's daily life, if it had one, and what would these managers reply to two ethical dilemmas that we proposed to them and that it would be related to an ethical workers management at their companies.

KEY WORDS: Ethic; management: human resources; code of ethics; ethical dilemma; Portugal; Norway; culture; company.

Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1. Ética: o que é isso, afinal?	9
2.2. Categorizações teóricas.....	10
2.2.2. Teorias teleológicas e deontológicas	11
2.3. Outras teorias acerca da ética.....	14
2.4. A ética é diferente da Lei?.....	17
2.5. Gestão em Recursos Humanos.....	18
2.5.1. Que desafios/dilemas éticos e em que momentos?	18
2.6. Códigos éticos	20
2.7. Resolução de dilemas éticos pela Gestão de Recursos Humanos	22
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA	25
CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	27
4.1. Breve caracterização de contexto de entrevista e entrevistados.....	27
4.2. Códigos de Ética	28
4.3. Comportamento organizacional e a ética	29
4.3.1. Formação em ética	29
4.3.2. A ética no quotidiano empresarial	31
4.4. Dilemas éticos propostos e a sua resolução	33
4.4.1. Resoluções Adoptadas	34
4.5. Considerações Finais	36
4.6. Limitações e investigações futuras	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	46

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

O presente trabalho corresponde ao Trabalho Final de Mestrado no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa com início no ano lectivo 2012/2013.

No momento de escolher a área de pesquisa e realização deste trabalho, a unidade curricular de Ética Empresarial mereceu destaque. A nossa formação académica anterior foi na área do Direito e a unidade curricular em apreço estabelecia pontes evidentes entre as duas áreas. Outra circunstância pessoal levou a que residamos, actualmente, em Oslo, na Noruega. Sendo duas realidades demográficas muito distintas, pareceu-nos muito relevante perceber se, como à partida seria expectável, as realidades ético-empresariais seriam, de facto, muito distantes entre si.

Portugal, segundo os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística, tem, actualmente, 10.127,301 habitantes¹, segundo dados de 2013, sendo que a população activa corresponde a cerca de metade (dados de 2011). A actual taxa de desemprego, actualizada a 03 de Setembro de 2014, corresponde a 13,9%. A Noruega, segundo dados actualizados em 2014², detém cerca de 5.137,679 residentes sendo, destes, 2.710.100 a população activa. A taxa de desemprego, segundo a mesma fonte, é de 3,3%. São, ao que os dados estatísticos indicam, dois países com realidades socioeconómicas bastante diferentes. Todavia, hoje agimos, enquanto agentes económicos, numa estrutura globalizada em que já é difícil distinguir a origem de cada acto ou produto. Mas terá a globalização afectado tanto a

¹ Dados consultados no sítio do Instituto Nacional de Estatística em 03 de Setembro de 2014

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

² Dados consultados no sítio Statistics Norway em 03 de Setembro de 2014

<http://www.ssb.no/en/forside.jsessionid=D8984D141F1B8F91B043038D47FAD3B6.kpld-as-prod04>

fisionomia das organizações que possa falar-se em Ética Global (Jennings, 2009, p.381)? O mercado global apresenta questões éticas mais complexas do que aconteceria se as operações estivessem limitadas a um país ou cultura. Os padrões morais mudam de cultura para cultura. Tome-se como exemplo a gorjeta: em alguns países é vista como suborno mas noutros, na mesma linha de negócio, é visto como parte dos custos de transacção, ou seja, normal e expectável. Mas se dados actos podem, em determinadas culturas, ser legais tal não significa que sejam éticos (Jennings, 2009, p.386).

O objectivo geral deste estudo é apurar se as diferenças culturais eventualmente existentes entre Portugal e a Noruega são relevantes na gestão ética levada a cabo pelos directores de recursos humanos. Assim, a questão central da nossa pesquisa será: A ética empresarial é colocada, em termos teóricos e práticos, de formas distintas em Portugal e na Noruega. Quanto aos objectivos específicos, ponderámos as opções de que dispúnhamos para colocar os directores de recursos humanos, de ambas as realidades geográficas, perante desafios éticos que fossem equiparáveis. São países inseridos em realidades económicas e populacionais diferentes e que enfrentam, diariamente, no que ao mercado laboral e ético concerne, questões próprias. Serão, por isso, os desfechos éticos quotidianos muito diversos entre si? Por tal, as nossas hipóteses de investigação são as seguintes: i) A ética está intrinsecamente ligada à cultural nacional; ii) A ética está associada de forma determinante à conjuntura socioeconómica de cada um dos países em estudo; iii) A resolução de dilemas éticos está positivamente ligada à cultura do gestor. Outro ponto que considerámos relevante foi saber, detendo códigos éticos, se as empresas ministravam formação acerca dos mesmos e a que nível (trabalhadores e/ou gestores e executivos), qual o grau de detalhe desse mesmo código e se a sua existência influenciaria a gestão de recursos humanos no dia-a-dia. Para o efeito, contactámos várias empresas com mais de cem trabalhadores, em Lisboa e Oslo, sem considerações quanto à sua área de negócio ou público-alvo, garantindo apenas que se

tratavam de empresas de capital privado e cujo principal cliente não fosse o Estado de origem. Aceitaram participar duas empresas Norueguesas e duas empresas Portuguesas concordando com uma entrevista ao respectivo director de recursos humanos. As entrevistas tiveram a duração de cerca de uma hora e trinta minutos, levadas a cabo, todas elas, em privado nos gabinetes dos entrevistados. Aos directores das empresas Portuguesas as questões foram colocadas em português e, em Oslo, em inglês. Aos referidos directores foram colocadas diversas questões de contexto quanto à realidade empresarial e ética das suas organizações e depois foram colocados dois dilemas éticos para os quais os entrevistados apresentaram as suas soluções. Naturalmente que seria ponto crucial deste estudo perceber até que ponto os departamentos de Recursos Humanos das organizações contactadas seriam integrados no processo de decisão em que poderiam existir questões éticas. É através da observação destas resoluções que nos propomos a averiguar das diferenças ético-culturais entre estas duas realidades.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Ética: o que é isso, afinal?

A filosofia indica-nos que a ética está intrinsecamente ligada à moralidade. Não há consenso na literatura especializada quanto a uma definição estanque até porque a ética é tão dinâmica quanto a sociedade que pretende regular. Há, ainda, uma assumida tendência para tratar ética e moral como sendo sinónimos. Estará associada ao que define o que é bom, mau, decente e/ou aceitável em determinada comunidade face ao comportamento humano. Corresponderá a um conjunto comumente aceite de normas, padrões e princípios que regulam a conduta geral expectável em sociedade. Alguns autores apontam para uma definição de ética como algo profundamente pessoal e intransmissível. A verdadeira questão parece ser mesmo a que Ghillyer (2012, p.1) coloca: Como é que cada um escolhe o que está bem e o que está mal?

Como é que, depois de formarmos o nosso carácter e de definirmos o nosso leque de parâmetros éticos, nos relacionamos com os outros e com uma comunidade que pode não partilhar dos mesmos princípios? O que é isso de fazer a coisa certa? O que é isso de agir eticamente?

A nossa bússola moral e ética é resultado da nossa educação, família, religião e contexto social em que estamos inseridos. É com base nestas influências que decidimos o que é certo ou errado, os nossos modelos e mentores pessoais. O autor (Ghillyer, 2012, p.4) refere, ainda, que aprender o que é a moral não é como aprender a ler. Aprendemos por osmose, por observação do que nos rodeia, bons e maus exemplos. Ao sermos parte de uma comunidade que partilha os mesmos valores, transformamo-nos em parte de um sistema de valores que usaremos para guiar a nossa vida (Ghillyer, 2012, p.4).

A base da questão parece ser distinguir entre o Bem e o Mal. Mas como decidir? Muitas vezes, durante as aulas de Direito, se ouviu a seguinte frase: a doutrina divide-se. Segundo a teoria platónica (citado em Ghillyer, 2012, p.6), a noção de Bem não seria definível ainda que representasse algo intrínseco a todas as coisas, tornando a ideia de Bem quase física. Para outros estudiosos desta matéria, o Bem seria algo objectivo e absoluto. Aristóteles (citado em Ghillyer, 2012, p.6), considerava o Bem o destino para onde todas as coisas se dirigiam. Para outros o Bem é profundamente subjectivo (Ghillyer, 2012, p.6).

2.2. Categorizações teóricas

2.2.1. Teorias normativas e descritivas

Na verdade, desde Sócrates (citado em Treviño e Nelson, 2011, p.39) que a ética se discute. Neste debate surgiram várias escolas de pensamento. Do ponto de vista deste trabalho, interessa-nos a divisão clássica feita entre as teorias deontológicas e as teleológicas ou consequencialistas por entendermos que é a categorização que melhor reflecte o desafio ético

empresarial. Muitas outras categorias têm sido apontadas na doutrina especializada mas, não menosprezando o trabalho desenvolvido por tantos autores, este é o caminho que cremos ser o melhor. Aproximamo-nos, pois, de Filipe Almeida (2007) que optou pela mesma divisão aquando da redacção da sua tese de doutoramento. Mas têm sido feitas outras categorizações ou, pelo menos, subcategorizações. Para Treviño e Nelson (2011, p.38), a distinção, no que respeita ao estudo da ética e da lógica subjacente ao processo de tomada de decisão, faz-se entre as teorias normativas e descritivas. A nossa análise pretende, visto ser este o foco do nosso trabalho, perceber que resoluções apresentam estas teorias face à resolução de dilemas éticos.

Para Carrol e Buchholtz (2009, p.342), a ética descritiva estuda e caracteriza a moralidade das pessoas, organizações, culturas ou sociedades comparando diferentes códigos morais, sistemas, práticas, crenças e valores. O foco está, pois, na análise das práticas das empresas e dos seus gestores e/ou indústrias específicas. A ética descritiva é indicativa do que é, em dado momento, o paradigma ético na comunidade empresarial, em dada organização ou quanto a um determinado grupo de gestores. Quando nos limitamos a esta perspectiva da ética podemos fazer parte daqueles que tomam dada atitude “porque é o que toda a gente faz” ao invés de optarmos pelo que devíamos mesmo fazer (Carrol e Buchholtz, 2009, p.251). O que devíamos fazer é o ponto de partida da ética normativa. A ética normativa pretende criar princípios que indiquem o que é um comportamento ético num contexto organizacional. Se a ética descritiva representa o que a realidade ética é, em dado momento, a ética normativa indica-nos o que a realidade ética devia ser (Carrol e Buchholtz, 2009, p.252).

2.2.2. Teorias teleológicas e deontológicas

Na opção teórica que tomámos, ambas as variantes – deontologia e teleologia - são produto da teoria ou ética normativa. Treviño e Nelson (2009, p.40) apontam como primeira categoria

digna de destaque, dentro da teoria normativa, as Teorias Consequencialistas ou Teleológicas que se focam nas consequências das decisões, como meio de proceder a uma tomada de decisão ética. A mais conhecida delas será o Utilitarismo. Defendida por Jeremy Bentham e John Stuart Mill (1789a, 1863, citados em Jennings, 2009,p.6) esta teoria – o Utilitarismo - sugere que a resolução de dilemas éticos requer um esforço para minimizar os danos resultantes de uma decisão onde se procura maximizar os benefícios (Jennings, 2009, p.6). Mill (1863, citado em Jennings, 2009, p.6) é conhecido pelo princípio da máxima felicidade, ou seja, para si, os dilemas éticos resolviam-se trazendo o máximo de bem-estar ao maior número de pessoas. O equilíbrio seria encontrado quando ponderando o impacto das soluções encontradas para os dilemas éticos através dos pontos de vista de todos os que são afectados e o saldo fosse positivo. Nem todos ficarão felizes mas desde que a maioria fique, foi alcançado o objectivo (Jennings, 2009, p.6). Assim, visto pelo Utilitarismo, tomar a opção que produza o máximo de bem para o maior número possível de pessoas é a eticamente correcta. A decisão deve ser avaliada, segundo o Utilitarismo, comparando custos e benefícios não só para quem decide mas para todas as pessoas afectadas pela decisão (Halbert e Ingulli, 2009, p.12).

Uma fraqueza frequentemente apontada ao Utilitarismo é que o foco das consequências da decisão pode levar a ignorar as motivações para a tomada da decisão. Usando a simples lógica, há quem possa dizer que este é o exemplo clássico de “os fins justificam os meios” já que a bondade da decisão só é considerada quando o seu resultado ou eticidade é menos positivo. Com efeito, o facto de um grande número de pessoas sair favorecida com a decisão não implica, necessariamente, uma justa distribuição do Bem (Carrol e Buchholtz, 2009, p.295).

O Utilitarismo defende que a decisão ética é a que maximiza os benefícios que de si emanem para a sociedade em geral extrapolando o círculo dos que nos são próximos, finalmente, e

minimiza os danos. O que realmente importa é que, feitas as contas, da decisão ou acção resulte sempre mais Bem que Mal para a sociedade que lidará com as consequências da decisão ou acção (Carrol e Buchholtz, 2009, p.294). Uma das principais críticas que tanto Treviño e Nelson (2009, p.41) como outros autores fazem às teorias consequencialistas, entre elas o Utilitarismo, é que é praticamente impossível prever todas as consequências (directas e indirectas) de determinada acção. Há consequências imediatas e mediatas e há os efeitos que apenas serão conhecidos quando a decisão já estiver quase esquecida. Mesmo que a maioria saia beneficiada haverá, invariavelmente, uma minoria que poderá ver as suas ambições ou até direitos ignorados em prol do Bem maior. No entanto, é responsabilidade de quem decide pensar nas consequências no maior âmbito possível, reunindo o máximo de informação possível, tentando afastar-se o mais possível da sua esfera pessoal (Treviño e Nelson, 2009, p.42).

E a deontologia? Ao contrário do que a doutrina utilitarista defende com a maximização do bem-estar, as teorias deontológicas são apontadas como sendo focadas no dever, na noção de obrigação e nos princípios éticos e em valores como honestidade, confiança, justiça, lealdade, direitos básicos, responsabilidade, compaixão e respeito geral pelo Ser Humano bem como pelo direito à propriedade (Treviño e Nelson, 2009, p.43). A acção moral, para a deontologia, vem acompanhada de direitos e deveres. Immanuel Kant (1785, citado em Halbert e Ingulli, 2009, p.14), o mais famoso dos pensadores deontológicos, acreditava que uma pessoa nunca deve mentir mesmo que a vida de outra pessoa dependa disso. Assim, o comportamento moral é manter certos princípios, sem excepção. Kant (1785, citado em Halbert e Ingulli, 2009, p.15) acreditava, também, que cada pessoa tem o direito a ser tratada com o mesmo respeito que o seu par e que esse direito traz a si acoplado o dever de assim tratarmos os outros (imperativos categóricos). O primeiro destes imperativos diz-nos que devemos estar dispostos a ver as nossas razões motivadoras dos nossos actos, tornarem-se um princípio universal. Ou

seja, temos que estar confortáveis o suficiente com as nossas razões para podermos, tranquilamente, ver a nossa atitude ser multiplicada e ser-nos aplicada, infinitamente (Halbert e Ingulli, 2009, p.14). A ideia seria que cada um agisse apenas se o princípio por detrás do seu acto fosse considerado correcto num Mundo onde quem agiu gostasse de viver (Jennings, 2009, p.6). Mas Kant (1785, citado em Halbert e Ingulli, 2009, p.15) e a sua teoria não exigem só que se faça a coisa certa. A coisa certa deverá ser feita pelas razões certas e não, por exemplo, por egoísmo ou medo. Não praticar a fraude porque não se quer ser apanhado não é agir segundo o imperativo categórico. Não praticar a fraude porque é errado, outrossim, é agir sob aquele imperativo, ou seja, não usar o mal de outros para o nosso benefício (Carrol e Buchholtz, 2009, p.295). Outra ideia chave da teoria kantiana é que devemos tratar cada ser humano como um fim e não como um meio para atingir um fim, com profundo respeito pelas pessoas; cada pessoa tem dignidade e valor moral e não deve ser, por tal, explorada ou manipulada. O grande desafio que pende sobre as teorias deontológicas é a hierarquização de deveres, obrigações, direitos e/ou princípios na resolução de dilemas éticos.

2.3.Outras teorias acerca da ética

A revisão da literatura que se fez apontou-nos diversas outras teorias ou princípios que se destacam da resolução que as teorias consequencialistas ou deontológicas apontam para a resolução de dilemas éticos. Optamos por abordar duas teorias que nos servirão, adiante de base de análise da resolução de conflitos éticos.

2.3.1. Teoria da Virtude

Aristóteles (citado em Ghillyer, 2012, p.6) acreditava que cada indivíduo íntegro estabeleceria um nível ideal comprometendo-se, ao longo da vida, a atingi-lo, sendo o mais virtuoso possível; todavia a noção de virtude não é estática ou pacífica. A ética construía-se ao longo da

vida, por exposição a boas atitudes e bons exemplos familiares. A ética da virtude pretende analisar a intenção, a motivação, o carácter da pessoa que está por detrás do acto. Requer, ainda, que o indivíduo busque a virtude toda a sua vida, revendo os seus princípios, lendo a sua comunidade, adoptando gurus éticos e criando a sua própria consciência ética, procurando rodear-se de pessoas e ambientes com uma noção de ética forte (Jennings, 2009, p.8).

2.3.2. Teoria do Cuidado

Esta teoria foi desenvolvida por uma feminista, Carol Gilligan (1982, citado em Halbert e Ingulli, 2009, p.18), também psicóloga que defende que os homens e as mulheres abordam as questões éticas de prismas diferentes (Halbert e Ingulli, 2009, p.18). Enquanto os homens se focam nos direitos abstractos e justiça para tomarem decisões, as mulheres focam-se no carinho e no suporte entre os humanos. Gilligan (1982, citado em Halbert e Ingulli, 2009, p.19) defende, ainda, que as mulheres se focam mais na responsabilidade para com os outros e na continuidade das relações. Nesta teoria, o indivíduo é visto como relacional e não individualista, entendendo o valor moral das relações e a responsabilidade inerente às mesmas. Muitas das teorias éticas indicam que escolher bem ou mal é, em última análise, uma decisão privada. A ética do cuidado, por seu lado, assume que as pessoas estão interligadas por relações e que as decisões éticas não podem ser tomadas fora desse contexto. Para outros estudiosos desta matéria (Carrol e Buchholtz, 2009, p.299) a diferença não estaria nos sexos mas apenas na abordagem mais abstracta ou mais humana, acessível por homens e mulheres. A ética do cuidado defende, antes de mais, que a decisão ética a tomar é evitar que alguém saia magoado, de todo (Carrol e Buchholtz, 2009, p.300).

2.3.3. Teoria da Regra Dourada

A sua lógica assenta na ideia chave de que devemos fazer pelos outros o que por nós gostaríamos que fizessem. Nesta noção podem encontrar-se princípios do Budismo, do Cristianismo e do Hinduísmo (citados em Carrol e Buchholtz, 2009, p.303). A problemática associada a esta teoria é que cada um decide consoante a sua cadeia de valores, sendo esta uma das principais críticas a esta teoria (Ghillyer, 2012, p.6). Para esta teoria, os mandamentos éticos são simples: se queremos ser tratados com justiça, devemos tratar com justiça os outros. É uma abordagem muito popular porque é simples, directa e está historicamente ligada à tradição religiosa e aos mais antigos princípios de vida (Carrol e Buchholtz, 2009, p.303).

Cabe, ainda, uma breve nota quanto à justiça e equidade na gestão de recursos humanos; o estudo a que procedemos não aborda, directamente, esta questão por não proceder a considerações comparativas. Todavia, em última análise, esta é a busca a que a ética se resume. A noção de justiça tem sido permeável aos tempos mas, para o efeito pretendido, referiremos John Rawls (2001, citado por Almeida, 2007, p. 178) que apresenta uma teoria da justiça como equidade. Rawls (2001, citado por Almeida, 2007, p. 190) propõe-se a desenvolver uma concepção de justiça de inspiração contratualista em que a justiça decorre de uma posição de partida equitativa, para todos os cidadãos, independente de qualquer característica, estatuto ou posição (véu de ignorância hipotético) de modo a garantir que ninguém é beneficiado ou prejudicado por estes elementos gerando uma situação justa. A justiça é, por tal, uma concepção pública pelo que uma sociedade justa deverá ter instituições justas que evitam a discriminação arbitrária. Usando esta matriz sobre a realidade empresarial, a ética funcionaria como meio de garantir que a empresa, enquanto instituição económica mas com responsabilidades sociais, atinge os seus propósitos (lucro) sem, para o

efeito, bulir com os valores da sociedade em que se envolve, agindo com justiça e equidade evitando criar desigualdades sociais, gerindo os seus recursos (capital e mão-de-obra) de um modo socialmente responsável.

2.4.A ética é diferente da Lei?

A lei não é estática mas carece de estabilidade para poder ser implementada e respeitada (Halbert e Ingulli, 2009, p.1). Onde há poder jurisdicional haverá consequências para os actos/comportamentos legalmente puníveis. A lei estabelece padrões comportamentais e estabelece um sistema coerente com esse mesmo padrão. Quando inseridos num sistema legal, sabemos que temos que agir sob aquele mesmo padrão ou arriscar sofrer a sanção. Podemos não ter tido nada que ver com a produção legislativa ou até discordar da Lei mas sabemos que, ainda assim, a Lei é-nos aplicável. A ética, por outro lado, dá-nos opções muitas vezes distantes das sanções oficiais, como por exemplo, a ética deontológica cuja violação tem sanções próprias (Halbert e Ingulli, 2009, p.2). A Lei diz-nos o que temos que fazer, ao passo que a ética nos diz o que devemos fazer. Por exemplo: vender pesticidas não regulados pode ser proibido em Portugal mas legal na Índia. Mas só porque é legal, devemos fazê-lo, ainda assim?

As preferências éticas não têm nada que ver com o que ditam os juízes ou legisladores; envolvem consciência crítica. A forma correcta de agir nem sempre é a forma legal mas também pode sê-lo (Halbert e Ingulli, 2009, p.2). Com efeito, os padrões éticos são ainda mais exigentes e, em regra, são padrões socialmente aceites e cujo cumprimento é expectável ainda que seja um princípio não escrito. São regras não escritas que desenvolvemos para nos relacionarmos uns com os outros e em que a Lei não interfere salvo se decidirmos agredir quem, por exemplo, nos passou à frente no supermercado. Está subjacente a ideia de justiça e decência (Jennings, 2009, p.47).

2.5. Gestão em Recursos Humanos

2.5.1. Que desafios/dilemas éticos e em que momentos?

Quase todos os autores consultados falam largamente sobre esta temática nomeadamente através de exemplos e de resolução de dilemas éticos. O ímpeto deste estudo sempre foi, justamente, perceber se a ética é equacionada no momento de tomar uma decisão que concirna ao pessoal. Os problemas de ética no departamento de Recursos Humanos serão diários; mas em que aspectos? Uma das perspectivas mais interessantes foi a que nos propôs Shaw (2011, p.300), ao analisar os eventuais desafios éticos em todas as fases da vida laboral de um trabalhador numa empresa. Shaw (2011, p.310) inicia o seu périplo pela fase do Recrutamento e Selecção, nomeadamente no momento de atrair candidatos através da descrição das funções a exercer no posto de trabalho em aberto. Caso a descrição não seja adequada, muitos candidatar-se-ão sem ter as qualificações necessárias, levando a desapontamento e injustiça. Para o autor (Shaw, 2011, p.323), este tipo de atitude é responsável por uma grande taxa de *turnover*.

Grande controvérsia surge aquando da discussão das entrevistas profissionais. Francis Bacon (1597, citado por Shaw, 2011, p.315) disse: *“O entendimento humano é como um espelho falso que, recebendo raios irregularmente, distorce e empalidece a natureza das coisas misturando-as com a sua natureza.”*. Shaw (2011, p.315) refere que todos sofremos de estereótipos ou preconceitos inconscientemente mas os entrevistadores, ao conduzir a entrevista de emprego, devem fazer o seu maior esforço para evitá-los usando, por exemplo, um guião uniforme para aumentar a objectividade.

Muitos factores para além das qualificações profissionais afectam as promoções ou requalificações profissionais: a antiguidade, quem se conhece, data da última promoção. A ideia, segundo Shaw (2011, p.316), é manter, o mais possível, o critério da justiça. O autor

(Shaw, 2011, p.317) considera a antiguidade, a endogamia³, o nepotismo⁴ como sendo dos três factores que mais perturbam a justiça nas promoções. A antiguidade não significa, necessariamente, competência ou lealdade. Há, ainda, a questão das expectativas do trabalhador. Se a antiguidade é o único parâmetro para as promoções, os trabalhadores não verão grande vantagem em melhorar as suas competências. Há que ter ambivalência; recompensar a antiguidade útil assim como as qualificações.

O autor (Shaw, 2011, p.319) foca, por último, a disciplina e cessação do contrato. São aspectos necessários para a saúde de uma organização. Para criar um ambiente de justiça, o autor aponta dois princípios básicos para guiar esta tarefa: justa causa e processos disciplinares. As regras têm que ser claras, específicas e administradas com justiça e coerência. Para tentar compensar, de alguma forma, o facto de ter que despedir alguém, a empresa, agindo de forma justa, deve dar acesso prévio, pagar uma indemnização (caso não haja culpa do trabalhador) e, em alguns casos, providenciar aconselhamento no desemprego. Estas práticas são, ao que se crê, relevantes na diminuição de processos em tribunal e são as moralmente correctas a adoptar (Shaw, 2011, p. 321).

Para Ghillyer (2012, p.49), na senda de Shaw (2011), são várias as áreas em que os Recursos Humanos deviam estar envolvidos entre o trabalhador e a organização, nomeadamente, criação e descrição de funções, recrutamento e selecção, orientação de novos trabalhadores, criação de planos de carreira para o trabalhador e, em caso de cessação, coordenação da

³ Endogamia- Prática de apenas promover dentro da empresa (Shaw, 2011, p.317).

⁴ Nepotismo – é a prática de mostrar favoritismo perante amigos ou familiares e fazer as promoções dependerem disso (Shaw, 2011, p.318).

documentação final, entrevista de saída. Todos estes passos têm lugar para transgressões éticas. Muitos profissionais de Recursos Humanos vêem-se como a consciência da organização porque se a pessoa certa for, desde logo, contratada crê-se que muitos problemas se evitam (Ghillyer, 2012, p.50). Mas muitas vezes, a organização não planeia a necessidade de contratação com antecedência o que pode levar a alguns enviesamentos ao que dita o código de ética da empresa, caso exista. Em última análise, a responsabilidade organizacional pelo asseguramento do cumprimento das regras éticas será – ou poderá ser - do departamento de recursos humanos. Os profissionais de Recursos Humanos devem garantir que a ética é uma preocupação de topo para a empresa (Ghillyer, 2012, p.51). Shaw (2011, p. 309) é claro; os Recursos Humanos devem, ainda, garantir que o processo de selecção e desenvolvimento de um gestor/executivo tem uma componente ética, ou seja, garantir que o gestor/executivo/líder a contratar seja um modelo de ética no exercício das suas funções na organização. Para Shaw (2011, p. 320) o passo mais difícil pode ser convencer a gestão de que todos deveriam receber formação em ética da organização. Iguais recomendações são deixadas por Selley (1994, p. 41) que afirma que o cuidado ético, na gestão empresarial, é uma noção estratégica. Para Selley (1994, p. 42), o tratamento ético deve ser evidente em todos os actos empresariais e, em particular, para os *stakeholders*. Naturalmente, que esta evidência não surgirá de um dia para o outro ou através da mera implementação de um código ético. Tal eticidade intrínseca terá que ser trabalhada diariamente e praticada por todos, desde o administrador ao trabalhador comum, passando, sem margem de dúvida, pelo departamento de Recursos Humanos (Selley, 1994, p.43).

2.6.Códigos éticos

Segundo Mercier (1999, p.40), os códigos éticos servem para estabelecer um contrato moral entre as organizações e os *stakeholders*, para proteger a organização de comportamentos

desonestos e oportunistas, contribui para a reputação positiva da empresa, cria uma sensação de segurança e de responsabilidade interna na organização e, finalmente, define um padrão a levar a cabo em caso de dilema ético. Cleek e Leonard (1998, p.622), defenderam, em 1998, que a pesquisa acerca da verdadeira relevância dos códigos de ética na vida das empresas era pouca e pouco relevante. Quinze anos depois há, sem dúvida, mais escritos acerca desta temática. Todavia, a dúvida mantém-se. Serão os códigos de ética determinantes no comportamento ético de uma organização? No seu estudo, Cleek e Leonard (1998, p.623) defendem que os códigos de ética não influenciam o comportamento das pessoas numa organização já que, por um lado, os códigos tendem a não dar verdadeiras linhas de orientação e, por outro, o ser humano é imprevisível e o seu comportamento ético terá muito que ver com questões individuais não controláveis pela organização. Outra opinião foi manifestada por Carrol e Buchholtz (2009, p.348), ao defenderem que a gestão de topo é responsável por estabelecer e comunicar os padrões de comportamento que pretende ver acatados aos gestores e trabalhadores e que uma das maneiras mais tradicionais é através de códigos de ética. De facto, como bem indica, muitas empresas detêm um código de ética mas o que deles consta varia. A sua extensão é uma das variáveis assim como o seu tema-foco, nível de detalhe, conteúdo temático, tom. Ao contrário do que defendia Cleek e Leonard (1998, p.623), Carrol e Buchholtz (2009, p.330) defendem que alguns estudos indicaram que há, de facto, uma relação entre os códigos éticos e as práticas/comportamentos dos trabalhadores mais éticos desde que o código tenha sido correctamente implementado e esteja embutido na cultura organizacional.

Creemos ser aqui mesmo, neste ponto nevrálgico, que toda a defensabilidade da influência dos códigos éticos no comportamento organizacional reside: a cultura organizacional. Se o código ético assim como o comportamento ético não coercivo estiver enraizado na cultura

organizacional, todos os esforços de socialização e integração do trabalhador estarão, desde logo, imbuídos dos padrões éticos da empresa. Neste sentido, pronuncia-se também o estudo de Rakichevikj' *et al* (2010). Há, todavia, um outro factor que parece ser determinante; tal evidência foi-nos demonstrada por vários estudos, entre os quais o de Ruiz-Palomino e Martinez-Cañás (2011) e o de Lewis e Trygstad (2009), acerca do panorama ético-laboral na Noruega: a liderança ética enquanto modelo. Não carece de grande explicitação; vários estudos determinaram que mais importante que códigos de ética é a existência de um grau claro de compromisso por parte das chefias face à política ética da empresa. O modelo, o exemplo da liderança tem, segundo estes estudos, um papel muito mais importante no comportamento ético dos restantes trabalhadores do que qualquer codificação ética ou sancionamento de comportamento não ético (Eisenbeiß e Brodbeck, 2013, p.12).

Terminamos estas considerações acerca dos códigos de ética com dois outros apontamentos práticos que nos pareceram de suma importância no contributo da relevância destes documentos: i) formação em ética a todos os níveis da organização sendo especialmente relevante ao nível das chefias pelo que atrás referimos e ii) a constante auditoria ao sistema ético para garantir que se mantém válido, pertinente e concordante com a prática empresarial da organização (Jazani e Ayoobzadeh, 2012, p.167).

2.7. Resolução de dilemas éticos pela Gestão de Recursos Humanos

Tendo dito tudo isto, a questão que nos parece clara é a seguinte: então e como se resolvem dilemas éticos? Em regra, um dilema não é mais que duas respostas certas, ou seja, ambas com carácter ético válido mas que geram dificuldade na opção.

Muito se escreveu acerca disto. A abordagem mais comum entre a literatura é remeter para as teorias atrás enunciadas e simular a resolução aplicando essas mesmas teorias. No entanto, na

pesquisa e revisão bibliográfica, encontrámos outras abordagens que embora tenham, como seria expectável, as teorias e princípios por base apontam para uma resolução mais circunstancial e informada de cada situação. O que nos interessa, em particular, é a abordagem mais realista possível. O que deve fazer o gestor de pessoas quando confrontado com um dilema ético? Mesmo que esteja muitíssimo bem informado, como já referimos, perante um dilema terá que escolher entre duas resoluções conformes à ética, ou seja, não haverá uma solução claramente errada. Muito do que lemos baseia-se exactamente nestas perspectivas; muitos casos práticos reais. Mas a questão permanece: quando um gestor tem que escolher entre todos os princípios e teorias que faz? Se tiver que escolher entre a manutenção da segurança de um trabalhador e a privacidade de outro, como escolhe? Para Carrol e Buchholtz (2009, p. 305) não há um único princípio que seja aplicado sempre e, como bem referem, muitas vezes, poderão surgir conflitos entre estes. Sem que haja uma resposta certa, para os autores (Carrol e Buchholtz, 2009, p. 306), existem três abordagens possíveis atendendo ao que está em confronto: a) Quando duas obrigações morais estiverem em conflito, escolha-se a mais estranha; b) Quando dois ideais morais colidirem ou quando ideais bulirem com obrigações, honre-se a mais importante; c) quando forem os efeitos das acções que estão confusos, escolha-se a acção cujo efeito terá a maior dispersão de bem ou menor prejuízo possível.

Halbert e Ingulli (2009, p.3) crêem que a maior parte das pessoas e empresas opta por escudar-se na Lei, na lei positiva, tentando ignorar as eventuais questões morais/éticas. Como já referimos, a Lei não é sempre ética. Pode não violar-se a lei positiva mas se se aproveitar uma lacuna na lei, violando conscientemente, o seu espírito, tal resulta, igualmente, na violação da lei.

Mas perante um dilema ético, que fazer?

A resposta a um dilema ético é, em regra, escolher entre dois males o menor; qualquer resposta é aceitável (Ghillyer, 2012, p.9). A questão é se seremos capazes de viver com a nossa decisão. Joseph L. Badaracco (1997, citado por Ghillyer, p.9) sugere a abordagem da “ética do sono”. Este teste do sono consegue, segundo a referida teoria, dizer se tomámos ou não uma decisão moralmente sã. Na sua versão literal, quem tomou uma boa decisão consegue dormir; quem não tomou, não conseguirá. Este funda-se numa premissa simples: devemos confiar nos nossos instintos e sentimentos quando enfrentamos um problema. Cremos ser este, também, o ponto de vista de Halbert e Ingulli (2009, p.68). A noção ética estará, como parecem defender estes autores, na nossa essência; tentar racionalizar e procurar explicações/justificações morais para o que sabemos ser certo e errado é, muitas vezes, o verdadeiro problema ético.

Ghillyer (2012, p.9) crê haver dois tipos de abordagem: focar-nos nas consequências do que faremos ou focar-nos na acção em si e se esta é a correcta. Não se trata de escolher o menor de dois males, trata-se de escolher certo. Mas, como bem refere Ghillyer (2012, p.13), tudo isto pressupõe que a decisão pode ser equacionada com tempo antes de ser tomada, que se dispõe de informação suficiente e que há mais que uma solução. Sem alternativas, a análise torna-se na simples escolha de dever com a qual conseguimos viver ou, segundo John Badaracco (1997, citado por Ghillyer, 2012, p.9), dormir.

Na e Jian (2014, p. 1), colocam uma questão que cremos ter suma relevância. O que faz com que duas pessoas tomem opções diferentes mesmo que se baseiem na mesma regra de resolução de um dilema ético? Os autores investigaram o que pode fazer a diferença no momento de tomar uma decisão com contornos éticos, nomeadamente, o género, filosofia, os três E's (educação, emprego e experiência), valores culturais, entre outros. A ideia da sua pesquisa seria perceber que variáveis pessoais é que interferem quando um trabalhador de

dada organização tem que tomar uma decisão que se pretende ética o suficiente para não danificar a reputação da organização. Trinta e cinco estudos determinaram que o género não tem qualquer influência na tomada de decisão, enquanto trinta e oito indicaram que as mulheres tendem a agir de forma mais ética mais frequentemente que os homens embora alguns estudos apontem para um carácter masculino mais correcto e consistente que algumas mulheres (Na e Jian, 2014, p.1). No que se refere aos valores culturais e nacionalidade, apenas nove em setenta estudos encontraram algumas diferenças entre culturas na gestão da tomada de decisão ética. Este aspecto interessa-nos especialmente já que compararemos decisões de gestores de recursos humanos de duas empresas Portuguesas e Norueguesas face ao mesmo dilema ético. No entanto, e tal como já havíamos percebido da pesquisa feita, não existem, por um lado, estudos suficientes acerca deste tema e os que existem tendem a comparar realidades diametralmente opostas, como por exemplo, a realidade dos Estados Unidos da América e as Filipinas o que, para o nosso caso em particular, não contribui de forma decisiva.

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

Para a elaboração do estudo a que nos propusemos, a escolha da metodologia é um importante passo, sendo a metodologia escolhida a qualitativa, esta que se caracteriza pela sua subjectividade, carácter exploratório, realístico, expansionista, naturalista, orientado para a compreensão da conduta humana a partir da própria.

Os métodos qualitativos permitem a compreensão de fenómenos a partir da recolha de dados que são padronizados, colocados sem qualquer base nas convicções e crenças do investigador, no entanto, importa referir que continuando a ter o seu *background*, este terá de ser colocado em prol da investigação, podendo ainda assim, o investigador ser uma das principais questões quanto à objectividade do método qualitativo na investigação que se propõe a elaborar.

O estudo tem uma amostra de quatro entrevistados, sendo que esta amostra foi definida com uma base não probabilística, tendo em consideração que esta tipologia de amostragem tem uma utilidade superior quando se trata da escolha de entrevistados com características específicas. O estudo conta com entrevistados com características específicas, sendo que são gestores de recursos humanos de empresas de média e larga dimensão, sendo dois deles portugueses e os outros dois noruegueses.

É, acima de tudo, um estudo de cariz exploratório e introdutório; da nossa análise não sairão respostas inequívocas às hipóteses que levantámos. Esperamos, outrossim, que resulte num estudo preliminar que alavanque outras investigações acerca do tema e que nos permita reconsiderar os nossos parâmetros e preconceitos prévios à investigação.

A técnica escolhida para a elaboração do estudo é a inquérito por entrevista, estando esta escolha alicerçada no facto de ser um estudo em que se recorre a informadores qualificados, no sentido em que são pessoas que estão completamente inseridas na realidade que o estudo pretende focar, tendo informações bastante relevantes oriundas da experiência prática de muitas das situações retratadas no inquérito por entrevista, as quais nem sempre são fáceis de colocar de forma resumida em registos escritos. O tipo de entrevista escolhido para a realização do estudo é o de entrevistas semiestruturadas, sendo o inquérito por entrevista composto por questões abertas que pretendem respostas com relativa profundidade, pelo que foi criado um guião de entrevista com essas mesmas características (vd. anexo 1).

Os locais escolhidos para a realização das entrevistas estão relacionados com a disponibilidade dos entrevistados, que por terem um quotidiano muito preenchido a nível de tarefas e responsabilidades profissionais, nos indicaram os seus gabinetes onde exercem as suas funções de gestores de recursos humanos, tendo uma duração prevista de uma hora e trinta

minutos, na qual foram colocadas questões de carácter aberto e ainda dois dilemas éticos que se pretendem ver resolvidos mediante a opinião e experiência de cada um dos entrevistados.

CAPÍTULO 4: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Breve caracterização de contexto de entrevista e entrevistados

No intuito de levar a bom porto a nossa investigação, contactámos várias organizações em Lisboa e em Oslo para que nos concedessem uma entrevista com o seu director de Recursos Humanos. As empresas contactadas detinham, todas, mais de 100 trabalhadores. Considerámos importante esta questão já que uma pequena organização muitas vezes não detém um cargo ou posição hierárquica de Director de Recursos Humanos e/ou não teria como considerar os dilemas propostos por não serem coincidentes com a sua realidade organizacional. Não tomámos em consideração a área de actividade da empresa nem o facto de ser, ou não, uma multinacional.

Na senda desta pesquisa, apenas algumas empresas responderam ao nosso apelo e apenas quatro empresas concordaram com o solicitado: duas empresas Portuguesas e duas empresas Norueguesas.

As empresas Portuguesas têm a sua área de actividade, ambas, no recrutamento e selecção, detendo, em termos de trabalhadores próprios, mais de 100. Apenas uma delas tem filiais no resto do Mundo.

As empresas Norueguesas são, nos dois casos, empresas multinacionais detendo filiais por todo o Mundo. Uma delas é uma instituição bancária e a outra, uma empresa de telecomunicações.

Os entrevistados Portugueses são do sexo feminino, ambos com idades compreendidas entre os 40 e 45 anos, com mais de dez anos de experiência no exercício de funções da gestão de Recursos Humanos sendo a sua formação académica também nesta área ou áreas conexas.

Os entrevistados Noruegueses foram um homem e uma mulher, ambos com cerca de 55 anos, com mais de 20 anos de experiência profissional. Um dos entrevistados detém a posição hierárquica de Chefe de Ética e o outro de Director de Recursos Humanos. As suas habilitações académicas correspondiam às áreas em que exercem funções.

Cada uma das entrevistas durou cerca de 90 minutos e foi levada a cabo em privado, nos gabinetes dos entrevistados, tendo, em Oslo, sido levadas a cabo em língua inglesa.

4.2. Códigos de Ética

Das quatro empresas visitadas apenas uma delas não dispunha de um código de ética formalizado. Foi-nos permitido o acesso a todos eles.

No caso Português, atendendo a que apenas umas empresas Portuguesas detinha este tipo de instrumento de gestão formalizado, o código de ética existente regulava, especialmente, situações de confidencialidade e relações com o público. No caso em que o código de ética não estava formalizado, o entrevistado referiu que a empresa se guiava, todavia, por directrizes éticas inscritas na filosofia da empresa e que atendiam, em grande medida, à confidencialidade e protecção de dados. Ainda que não escrito, segundo o entrevistado, o código de ética, presente nos princípios e valores da empresa, esses sim formalizados, foi descrito como sendo um documento flexível, havendo margem para as eventuais mutações necessárias.

Em ambos os casos, segundo declararam os entrevistados, os documentos em apreço eram disponibilizados aos trabalhadores aquando do seu ingresso na empresa.

Nos casos Noruegueses, ambos dispunham de códigos de ética formalizados. No caso da instituição bancária, o código de ética existe desde que o entrevistado se recorda sendo que foi, durante este ano de 2014, reestruturado. Esta reestruturação foi acompanhada pela Equipa de Ética criada em 2011. Segundo o entrevistado, esta Equipa foi criada para garantir aos accionistas do Banco que havia um compromisso sério da sua parte no que respeitava à ética e às práticas anticorrupção. Esta é, aliás, uma das grandes preocupações deste documento. O anterior texto era muito restritivo das práticas aceitáveis sendo que este abre bastantes sub-hipóteses para cada prática que considera não ética. Para o entrevistado esta opção tem que ver com o facto de o banco entender que a proibição não funciona e que havia que criar espaço para a ponderação de cada um e que dessa reflexão sairão as decisões mais éticas. Em termos práticos, o documento pretende regular a relação do banco com os clientes e as formas de comportamento interno, por parte dos trabalhadores. No outro caso, o código de ética está a ser, actualmente, revisto e pretende ser mais abrangente. Neste momento, o documento de que dispõem regula situações que têm mais que ver com as práticas de cariz socialmente responsável – voluntariado, reciclagem, etc.. - e regras de relacionamento entre os trabalhadores.

Em ambas as situações, aos trabalhadores é entregue uma cópia do documento quando iniciam as funções nas respectivas empresas estando, igualmente, disponível na *intranet*.

4.3. Comportamento organizacional e a ética

4.3.1. Formação em ética

Todas as organizações dispõem de um programa de formação aos trabalhadores respeitante à Ética e aos comportamentos esperados de si pela organização.

Numa das empresas Portuguesas, como forma de recepção aos novos colaboradores, é dada formação todos os dias durante as duas primeiras semanas de trabalho, uma hora por dia e, mais tarde, sempre que se justifica. No entanto, o entrevistado identificou que existe, ainda, alguma resistência por parte da gestão em participar nas formações referentes à ética tendo, ainda, referido que considera que tal questão é muito prejudicial já que o exemplo, para si, virá sempre da gestão. Postura em tudo idêntica, é a apontada pela outra empresa Portuguesa.

A instituição bancária Norueguesa apresentou uma solução que passa, segundo indicação do entrevistado, pelo acto de *nudge*⁵os seus trabalhadores. O entrevistado refere que se revê muito na obra “*Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*” de Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein (2008). Identifica que até a sua Equipa ser criada faziam formações enfadonhas de várias horas uma vez por ano acerca da Ética e que o feedback era bastante negativo. Rapidamente, segundo, indica perceberam que isso não resultava e optaram por fazer formação *online* através da resolução de dilemas éticos que iam anunciando pelos seus edifícios uns dias antes. As proibições segundo crê, não funcionam já que se trata de pessoas adultas. Entende que há que levar as pessoas a pensar nas questões éticas e a discuti-las entre si e que percebam que a ética não é o mesmo que Lei mas uma questão que é sempre discutível. Também aqui houve uma clara manifestação de grande resistência por parte da gestão em ser formanda em questões éticas.

A empresa de telecomunicações Norueguesa defendeu uma postura muito semelhante à que é adoptada pelas empresas Portuguesas aqui indicadas, optando por formação inicial acerca

⁵ Nudge - to touch or push gently; to seek the attention of by a push of the elbow in.
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/nudge> consultado em 02 de Setembro de 2014

deste tema através de uma plataforma *online* criada para a formação interna. A resistência à formação por parte da gestão e/ou corpo executivo parece ser comum às quatro organizações.

4.3.2. A ética no quotidiano empresarial

Para as empresas Portuguesas abordadas, a ética está presente no seu dia-a-dia laboral. Para uma delas, sendo uma empresa de recrutamento e selecção, esta organização em particular indicou que avalia os seus pedidos de mão-de-obra sobre este ponto de vista recusando quaisquer propostas que considere baseadas em critérios discriminatórios e injustificados. Internamente, e por ser insistente a reiteração da importância do comportamento ético, as faltas éticas são sempre resolvidas através de processos disciplinares que são levados a cabo pelo departamento jurídico mas em que os Recursos Humanos são, em regra, os indiciadores. Do ponto de vista interno, crê o entrevistado, que em especial os novos trabalhadores são mais receptivos à mensagem ética da empresa.

Igualmente na área do recrutamento e selecção, a outra empresa Portuguesa, indica ter sido pioneira nas boas-práticas de protecção de dados. Considera, aliás, que a sua gestão diária é voltada para a ética e para a qualidade. Como exemplo disso, identifica o facto de a empresa enviar os seus princípios éticos aquando do requerimento, por parte dos seus clientes, de qualquer proposta de orçamento. Para si, o cumprimento da ética da empresa é determinante para o bom funcionamento da mesma, sendo que os procedimentos dos colaboradores da empresa são verificados tendo em consideração o seu nível de eticidade, podendo ser punidos caso se verifique o incumprimento ou deturpação dos seus princípios. O entrevistado referiu-se, ainda, a essas regras como elementos absolutamente intransponíveis. O que torna a prática quotidiana da sua organização ética é, ao que refere, a existência de “*golden rules*”, que são parte integrante da empresa e do seu perfil no mercado.

Para a instituição bancária Norueguesa, a sua postura ética está especialmente marcada pela necessidade de obediência a legislação internacional como o *UK Bribery Act* e outro tipo de legislação anticorrupção. Uma das principais dificuldades que encontrou, no início da sua actividade enquanto Chefe de Ética, foi exactamente a determinação do que seria corrupção. Em algumas filiais internacionais, a administração do banco optou por estabelecer um limite máximo do que seriam benefícios indevidos mas a postura da sede, em Oslo, é que, mesmo que a regra seja que não devem dar ou aceitar presentes por parte de clientes, essas situações irão e devem acontecer já que faz parte de uma estratégia de marketing e de fidelização de clientes. Em Oslo, não se estabeleceu, propositadamente, um limite máximo ou mínimo porque cada situação deverá ser julgada com bom senso mas que estão a tentar incutir esse bom senso aos seus trabalhadores ao invés de o impor e/ou punir. Naturalmente, segundo nos disse o entrevistado, que a legislação é rígida na Noruega quanto a este aspecto mas serve, acima de tudo para garantir protecção à empresa: têm que dar formação acerca de ética. Se o fizerem, quando um empregado cometer um acto corrupto, é esse trabalhador e não a empresa a ser responsabilizado. Acrescentou, ainda, que crê que só se houver um “depende” é que as pessoas pensam mesmo nas questões éticas. Nesta empresa, segundo declarou, queriam ir além da lei e pensaram numa forma de o fazer. Através da referida técnica de *nudge*, com bom humor e práticas menos formais, o entrevistado crê estarem a alcançar bons resultados tendo, aliás, desde que começaram a adoptar as actuais práticas (entre as quais a colocação de dilemas, jogos interactivos e jornadas de discussão de casos específicos), as visitas ao código de ética aumentado cerca de 97%. Indicou, ainda, que usam todo o tipo de plataformas para difundir a mensagem ética, nomeadamente, as redes sociais. Referiu, finalmente, que uma das principais queixas dos trabalhadores era a falta de participação e sensibilidade por parte dos *managers* para as questões éticas, o que, crê, estar em lenta mas segura mutação.

No que se refere à segunda empresa Norueguesa, o entrevistado indicou que a sua organização, por ser de dimensão multinacional, está muito atenta à ética ainda que indique que talvez não seja uma preocupação transversal a toda a organização pois o mercado competitivo em que estão inseridos obriga, muitas vezes, a considerações eticamente menos sãs. Apontou, ainda, como factor para esta atitude, o facto de terem relações muito próximas com culturas que detêm índices éticos diversos dos seus. Actualmente, segundo indica, a ética está em voga na sua organização já que organizaram, precisamente para revisão do seu código de ética, as Jornadas de Ambiente de Trabalho. Será um dia em que a empresa dedicará toda a sua atenção às questões laborais entre as quais a ética. Serão apresentadas as propostas de reformulação das regras ética da empresa e será, depois, dada formação pelos *managers* aos seus colaboradores aquando da versão final. Este tipo de abordagem, pretende obrigar os *managers* a tornar-se parte activa desta reforma já que são mais resistentes a este tipo de eventos.

4.4. Dilemas éticos propostos e a sua resolução

Tal como já havíamos referido, decidimos, como forma de comparação das práticas éticas por parte dos entrevistados, apresentar dois dilemas éticos, que de seguida aqui transcrevemos, e colocámos à consideração dos mesmos. De referir, ainda, que embora ambos os dilemas tenham sido produzidos integralmente por nós, concedemos que tenham sido directa ou indirectamente influenciados pelas nossas leituras para redacção deste trabalho.

Dilema 1

Há um despedimento colectivo a ser preparado. Estão a escolher as pessoas que serão envolvidas. Do lote final consta um amigo de longa data. A Direcção pediu segredo absoluto sobre o assunto até ser tornada definitiva a necessidade de proceder a essa medida mas as probabilidades são bastante altas. Esse amigo disse-lhe, na semana anterior, que tinha sido convidado para outro lugar, noutra empresa, mas que gostava da empresa onde estava e até via hipóteses de evolução pelo que estava a pensar não aceitar. Na altura concordou, com ele. Dadas as novas circunstâncias, que faria?

Dilema 2

A um dos trabalhadores da sua empresa foi, recentemente, diagnosticado um problema oncológico bastante grave. O trabalhador pode e continua a trabalhar não tendo sido, pelo médico assistente, recomendada a baixa médica. Torna-se, contudo, evidente a preocupação no mesmo e o supervisor deste trabalhador tem vindo a queixar-se de uma baixa de produtividade. Após duas avaliações de desempenho consecutivas (avaliação de dois em dois meses) o trabalhador demonstrou não ter cumprido os objectivos embora não tivesse sido o único. É-lhe pedido que se pronuncie sobre a viabilidade de despedimento deste trabalhador e da sua substituição por alguém que, sendo saudável, não tenha um nível de absentismo tão elevado quanto este trabalhador que se ausenta para realizar tratamentos. É-lhe, ainda, dito que o departamento deste trabalhador tem sido bastante prejudicado com o absentismo de um dos seus membros.

4.4.1. Resoluções Adoptadas

Empresa Portuguesa n.º 1

Dilema 1 - O entrevistado indicou que seria frontal com a sua pessoa amiga ainda que sem indicar, claramente, que o seu nome teria sido referido já que crê haver espaço para ser ético também nas suas relações pessoais e que se tal não fosse assim não saberia como dormiria de noite.

Dilema 2 - Quanto ao segundo dilema, o entrevistado indicou que, ainda que pessoalmente não ponderasse o despedimento de um trabalhador nessas circunstâncias a verdade é que já teve uma experiência muito idêntica. Tal aconteceu numa outra empresa para a qual trabalhou e a decisão partiu da Administração da empresa deixando aos Recursos Humanos, departamento de que era, na altura, chefe, a pesada tarefa de avisar o trabalhador da necessidade de proceder à cessação do seu contrato. Embora a posição dos Recursos Humanos tenha sido, naquele momento, absolutamente contra a decisão de despedir o trabalhador essa opção foi levada a cabo. Foi, aliás, essa situação que levou a que o entrevistado acabasse por abandonar aquela empresa e procurar outros desafios. Afirmou, ainda, que dada a situação actual do País que não sabe se o faria hoje em dia.

Empresa Portuguesa n.º 2

Dilema 1 - Tendo algumas dúvidas, referindo até que já havia estado perante uma situação idêntica, o entrevistado indicou que não diria nada ao seu amigo pois a sua lealdade seria com a empresa. O entrevistado referiu, ainda, que tentaria ajudar essa pessoa de todas as formas que estivessem ao seu alcance, quer ao nível de procura de emprego, quer ao nível de assegurar a sua estabilidade emocional.

Dilema 2 - O entrevistado referiu que o despedimento da pessoa que se encontraria numa situação de dificuldade não estaria sequer em hipótese, daria a essa pessoa total liberdade de se reestabelecer, sem correr qualquer risco de perder o seu emprego sob pena de se cometer um acto desumano.

Empresa Norueguesa n.º 1

Dilema 1 - Quando lhe foi colocado o primeiro dilema o entrevistado demonstrou-se hesitante mas concluiu que: “ (...) *Empregos há muitos, os amigos são para a vida. Não diria directamente mas incentivá-lo-ia a repensar a oferta, de forma calculada, discreta, cuidada e indirecta. Claro que de forma fria diria que a minha lealdade estaria com a minha entidade empregadora mas na vida real não sei se seria assim. Teria que conseguir alertá-lo para poder sentir-me bem comigo. (...)* ”

Dilema 2 - O entrevistado indicou, desde logo, que a lei Norueguesa não permite com facilidade despedimentos de pessoas doentes. E que mesmo no Banco a prática é – caso tenham, de facto, que despedir pessoas - é dar um período de dois anos pagos de formação para dar tempo para que a pessoa consiga reestabelecer-se. Caso lhe fosse colocada a questão diria, claramente, que não corresponderia a um acto ético, por parte do Banco, despedir uma pessoa nessas condições. Encontrariam outras funções e colocá-lo-iam, provavelmente, fora

dessa equipa mas no que respeita a doenças e gravidez, os trabalhadores são praticamente intocáveis no que à sua posição laboral concerne.

Empresa Norueguesa n.º 2

Dilema 1 - O entrevistado, confrontado com o primeiro dilema, depois de alguma hesitação, indicou que não diria nada ao seu amigo e manter-se-ia leal à organização. Para tal decisão apresentou a justificação de que, sendo o director de Recursos Humanos, teria que dar o exemplo.

Dilema 2 - No que ao segundo dilema concerne, comentou que pessoalmente não crê que fosse ético cessar. Indicou, ainda, que apesar de tudo isso tem conhecimento que noutras filiais da sua organização existiram situações desta natureza e que culminaram no afastamento das pessoas das suas funções.

4.5. Considerações Finais

Das entrevistas que tivemos oportunidade de realizar, dado o seu carácter aberto, retivemos que a ética empresarial é, de facto, uma preocupação em todas as estas empresas mas que, confrontadas com exigências económicas ou de mercado que podem determinar o fim da sua actividade, quase todas elas demonstraram relutância em trazer a ética para primeiro plano das preocupações.

A ética empresarial é colocada em termos teóricos e práticos de formas distintas em Portugal e na Noruega. Esta foi a questão que impulsionou a nossa investigação e que pretendíamos verificar. A análise das entrevistas, o nosso método de investigação empírica, revelou-se, inconclusiva. Não ficou demonstrado, de forma cabal, que a postura Norueguesa e Portuguesa face à ética empresarial sejam distintas. A empresa Norueguesa que demonstrou ter a ética como ponto de partida e chegada de todas as decisões que envolvem não só os Recursos

Humanos mas também a própria gestão empresarial detém um departamento de ética. Tal realidade não foi verificada nas restantes empresas, independentemente da nacionalidade. Esta empresa demonstrou, na pessoa do entrevistado, uma disponibilidade total para o tema, factor que, evidentemente, não foi verificado nos restantes casos. Quando questionado acerca disso, o entrevistado indicou saber que a existência deste tipo de departamento de ética não é comum na Noruega. Cremos que este factor - a existência de uma equipa exclusivamente dedicada à ética da organização - é decisivo. As restantes realidades visitadas mostraram que a ponderação ética das soluções empresariais teriam que ser conjugadas, em primeira linha, com a disponibilidade da gestão de recursos humanos para essa mesma ponderação. Na verdade, a criação de uma equipa de ética partiu de uma decisão de tornar os actos empresariais do banco tão éticos quanto possível. Esta garantia surge do facto de as decisões que importem pendor ético serem tomadas com o aval da equipa de ética, ou seja, a responsabilização pelas decisões é dividida entre a Administração e a equipa de ética. Esta perspectiva não foi verificada nas outras empresas. Com efeito, nas restantes entrevistas o poder de decisão foi, declaradamente, atribuído à Administração das suas organizações. Os seus departamentos de recursos humanos são consultados a maior parte das vezes mas a sua avaliação ética pode não ser decisiva no momento da tomada de decisão. Vimos, anteriormente, que a literatura se inclina para a necessidade vital do envolvimento dos Recursos Humanos, enquanto controladores éticos, em todas as fases da vida laboral de um trabalhador. Nestes casos, este envolvimento parece ter cariz formal e meramente procedimental; o preço para esta opção pode ser a adopção de uma conduta pouco ética que poderá causar danos irreversíveis à organização. Tal opção está, aliás, espelhada nos códigos de ética das organizações. As suas abordagens são generalistas e parecem-nos pouco adaptadas às questões de cada organização em particular, sem especial orientação quanto a tomada de decisão. Os Recursos Humanos não são indicados como departamento ou equipa

capaz de mediar um conflito ético caso a empresa, em qualquer momento, se veja confrontada com uma situação desse cariz. Sempre que as sanções, por eventual violação ética, são elencadas, a Administração é apontada como órgão decisor sem referência a qualquer tipo de intervenção ou consulta dos Recursos Humanos. Excluímos desta consideração, a instituição bancária Norueguesa cujo código de ética foi desenhado, como nos afirmou o entrevistado, especificamente para ser em tudo adaptado à realidade da organização e com uma estrutura de lista de regras específicas que apostam, numa vertente não proibitiva mas pedagógica. De todo o modo, nenhum dos entrevistados referiu qualquer orientação do código de ética no momento de resolver os dilemas éticos apresentados. Vimos, na nossa exposição ética, que os autores não são unívocos na discussão da importância do código ético numa organização. Em três dos quatro casos abordados, o código ético parece não ter verdadeira relevância prática. No que respeita à primeira hipótese – *A ética está intrinsecamente ligada à cultura nacional* – não cremos ter sido possível comprovar esta hipótese já que as diferenças encontradas entre as realidades não ficaram comprovadamente ligadas à cultura de cada país.

A segunda hipótese – *A ética está associada de forma determinante à conjuntura socioeconómica de cada um dos países em estudo* – ficou, ao que cremos, comprovada ainda que não de forma inequívoca. As diferenças económicas e demográficas entre os dois países são flagrantes e, na nossa opinião, absolutamente determinantes na adopção das posturas verificadas. Portugal atravessa, em 2014, uma grave recessão económica, faz parte da Zona Euro e está, actualmente, sob inspecção pelo Fundo Monetário Internacional que, através de diversas parcelas, emprestou uma larga quantia sob a forma de resgate económico a Portugal. Na Noruega, após cerca de sete meses de vivência na capital, Oslo, a situação é absolutamente distinta como pudemos verificar. O tema crise económica não é referido sequer na imprensa e a realidade demográfica é muito díspar; veja-se, como exemplo, a taxa de desemprego: 3,3%.

A terceira hipótese – *A resolução de dilemas éticos está positivamente ligada à cultura do gestor* – não resultou provada. Se é verdade que um dos entrevistados Noruegueses afirmou crer que uma amizade seria mais importante que um emprego, manifestando alguma tranquilidade na perspectiva de alteração da sua situação profissional, é igualmente verdade que um dos entrevistados Portugueses afirmou ter abandonado uma situação profissional por ter agido, contra sua vontade, de forma que julgava pouco ética. Todavia, afirmou, ainda, não estar certo quanto ao seu procedimento face à actual conjuntura económica.

No que se refere à resolução do primeiro dilema, a ponderação de todos os entrevistados no que às consequências da sua decisão concernia, fez-nos crer que a sua ponderação teve, essencialmente, um cariz teleológico. A decisão parece ter ponderado o impacto que a decisão teria nas suas diversas frentes do conflito, ponderando as consequências para a organização, para o trabalhador e para o entrevistado. Independentemente da solução que pudessem ter tomado, os entrevistados optaram por esta análise ao invés da postura deontológica. Mas essa ponderação não foi distintivamente originada nos valores culturais ou nacionais de cada gestor. Já no que ao segundo dilema diz respeito, a ponderação foi muito mais deontológica tendo sido categórica a inclinação pessoal de todos os entrevistados no sentido de não avalizar um despedimento naqueles termos; aqui, ao contrário do problema anterior, a tomada de posição não considerou as consequências do acto sugerido mas apenas o facto de ser, em si, uma decisão fundamentalmente imoral e a que, de um modo geral, todos os trabalhadores mostraram ser avessos. Estas inclinações não demonstraram, contudo, ter nada que ver com a nacionalidade ou cultura dos entrevistados já que houve coerência das respostas em ambas as nacionalidades. Na verdade, os entrevistados Noruegueses adoptaram uma postura que crêem ser confluyente com a sua legislação nacional. Os gestores Portugueses, adoptaram a mesma postura sem que pudessem, todavia, escudar-se na lei já que a lei portuguesa permite a

cessação de contratos de trabalho durante períodos de doença e/ou gravidez ainda que não sejam, de facto, típicos.

As grandes diferenças entre as organizações abordadas surgiram na análise de contexto e de comportamento ético organizacional das suas entidades empregadoras. Neste parâmetro ficou, ao que cremos, demonstrada uma maior disponibilidade, em todos os sentidos, nomeadamente, económicos, por parte das empresas Norueguesas no que se refere à discussão ética. Todavia, mais uma vez, não podemos com certeza, indicar que tal disponibilidade está relacionada com a cultura Norueguesa; cremos, outrossim, haver uma relação positiva com a conjuntura económica do País e com a área de actividade e dimensão das empresas abordadas.

Cremos, ainda, ter assistido a uma resolução dos dilemas éticos, por parte dos entrevistados, sob a influência de dois factores: i) a perspectiva moral pessoal de cada um e ii) a noção clara de que a decisão final não passaria, em última análise, por si.

Não conseguimos, dado o desequilíbrio de género da amostra, indicar se a Teoria do Cuidado de Gilligan (1982, citado em Halbert e Ingulli, 2009, p.18) encontrou aqui fundamento empírico. Todavia, o único entrevistado do sexo masculino foi, com efeito, mais incisivo e pragmático nas suas escolhas éticas, fazendo opções aparentemente mais desapegadas do contexto emocional. Na perspectiva da Ética da Virtude, nomeadamente na resolução do segundo conflito, a postura pessoal dos entrevistados pareceu-nos mais clara: a tomada de uma decisão, por si, daquele cariz seria contrário ao que os entrevistados crêem ser ético e virtuoso. Todos pareceram querer defender os seus princípios morais na adopção de uma solução que não lhes gerasse repulsa. Não cremos ter havido a especificação, por parte dos entrevistados, da manifestação da adopção da Teoria da Regra Dourada por não termos assistido a qualquer exercício de “vestir a pele” do trabalhador. O paradigma hierárquico foi,

además, sempre evidente; as situações em causa não foram, sequer, equacionadas como sendo passíveis de acontecerem aos entrevistados.

Na e Jian (2014, p.2) já se haviam pronunciado quanto à dificuldade de comprovar que a nacionalidade ou cultura tivessem um impacto notório na gestão de conflitos éticos. Essa tendência não foi, por nós, contrariada.

Finalmente, um dos pontos consonantes em todas estas entrevistas, e que representava para nós, uma questão inicial, parece ser a ainda latente resistência, por parte das posições de chefia e gestão, em participar activamente do esforço de disseminação das noções de ética por toda a empresa através da formação, factor que já havia sido referido um pouco por toda a literatura, como por exemplo, Shaw (2011, p.193). Com efeito, ainda que todas as empresas indiquem ministrar formação em ética aos seus trabalhadores, todas manifestam que é difícil transmitir a importância da mesma às chefias, gestores e/ou executivos. Este factor, ao que tudo indica, poderá ser, ainda, decisivo por ser oposto à noção da liderança pelo exemplo sendo passível de gerar alguma indiferença e inconsequência por parte dos restantes trabalhadores face à importância da ética nas organizações.

4.6. Limitações e investigações futuras

Aquando da decisão do tema e do modo de investigação considerámos, de forma que acreditamos, agora, errada e baseada em preconceitos, que a realidade empresarial ética Norueguesa seria muitíssimo distinta da que encontramos em Portugal. Criámos expectativas, que determinaram o campo de estudo, que poderão ter contribuído para a falta de conclusões e que consideramos, como tal, uma limitação. Outras limitações a indicar serão a amostra pouco significativa (a fraca resposta às nossas solicitações de colaboração por parte das empresas contribuiu para tal) e que apenas incluiu gestores. Cremos que poderíamos ter

chegado a outros resultados – talvez não mais conclusivos mas decerto diferentes – caso nos tivéssemos proposto a entrevistar também trabalhadores sem cargos de gestão. Não ponderámos, o que se tornou uma limitação, entrevistar empresas apenas de um sector de actividade económica. Durante o nosso estudo, deparámo-nos com a evidência de que a dimensão e a área de actividade das empresas pode contribuir para a importância que as mesmas dão à ética, diariamente. Para a nossa pesquisa foi, sem dúvida, uma limitação o facto de estarmos, actualmente, a residir em Oslo o que reduziu, em muito, a capacidade e oferta de pesquisa. Finalmente, uma das grandes limitações que encontramos foi, da pesquisa que fizemos, haver um domínio de literatura norte-americana sobre este assunto e pouco estudos de comparação de comportamento organizacional com base em diferenças entre países que não sejam, à partida, diametralmente opostos.

Creemos, todavia, que se mantém um tema de especial interesse – a ponderação do efeito cultural nos processos de tomada de decisão ética – pelo que concluímos pela oportunidade de investigação futura desde que com preenchimento das lacunas e limitações do presente estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIVROS

Almeida, F. (2010), *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Princípia.

Carroll, A. e Buchholtz, A. (2009). *Business & society*. 7ª edição. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Ferrell, O., Fraedrich, J. e Ferrell, L. (2011). *Business ethics*. 8ª edição, Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Ghillyer, A. (2012). *Business ethics now*. 3ª edição. New York, N.Y: McGraw-Hill.

Halbert, T. e Ingulli, E. (2009). *Law & ethics in the business environment*. 6ª edição. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Jennings, M. (2009). *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. 6a edição. South-Western Publishing Co.

Kolb, R. (2008), *Encyclopedia of business ethics and society*, Vol. 5. California: Sage Publications, Inc.

Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Éditions La Découverte

Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. e Cabral - Cardoso, C. (2014). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. 2ª edição. Editora RH.

Shaw, W. (2011). *Business ethics*. 7ª edição. Boston, MA: Wadsworth/Cengage Learning.

Treviño, L., Nelson, K. (2011). *Managing business ethics*. 1a edição. Hoboken, NJ: Wiley.

ARTIGOS CIENTÍFICOS

Almeida, F. (2007). *Responsabilidade Social das Empresas e Valores Humanos: Um estudo sobre a atitude dos gestores brasileiros*. Tese de Doutoramento. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas.

Bass, K., Barnett, T. e Brown, G. (1999). Individual difference variables, ethical judgments, and ethical behavioral intentions. *Business Ethics Quarterly*, pp.183--205.

Bowman, J. (1981). The Management of Ethics: Codes of Conduct in Organizations. *Public Personnel Management*, 10(1), pp.59-64.

Cagle, J. e Baucus, M. (2006). Case studies of ethics scandals: Effects on ethical perceptions of finance students. *Journal of Business Ethics*, 64(3), pp.213--229.

Callanan, G. (2010). Contextual factors as moderators of the effect of employee ethical ideology on ethical decision-making. *International Journal of Management*, 27(1), pp.52-75.

Cleek, M. e Leonard, S. (1998). Can corporate codes of ethics influence behavior?. *Journal of Business Ethics*, 17(6), pp.619--630.

Eide, E., Kjølstad, M. e Naper, A. (2013). AFTER THE 22 JULY TERROR IN NORWAY:. *Nordic Journal of Migration Research*, [online] 3(4). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2478/njmr-2013-0011>.

Eisenbeiß, S. e Brodbeck, F. (2013). Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis. *Journal of Business Ethics*, pp.1--17.

Forte, A. (2004). Antecedents of managers moral reasoning. *Journal of Business Ethics*, 51(4), pp.315--347.

Jazani, N. e Ayoobzadeh, M. (2012). The Impact of Ethics Training Course on Ethical Behaviors of Management Students. *International Business Research*, 5(11), pp.162—168

Kalleberg, A. e Rognes, J. (2000). Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), pp.315--335.

Lewis, D. e Trygstad, S. (2009). Protecting whistleblowers in Norway and the UK: a case of mix and match?. *International Journal of Law and Management*, 51(6), pp.374--388.

Na, Z. e Jian, Z. (2014). The Individual Differences of Ethical Decision Makers. *Advances in Management*, 7(5).

Rakichevikj, G., Strezoska, J. e Najdeska, K. (2010). Professional Ethics – Basic Component of Organizational Culture. *Tourism & Hospitality Industry*, May 2010 Supplement, pp.1168-1177.

Robin, D., Giallourakis, M., David, F. e Moritz, T. (1989). A different look at codes of ethics. *Business Horizons*, 32(1), pp.66-73.

Ruiz-Palomino, P. e Martinez-Canas, R. (2011). Corporate Ethics And Ethical Behaviour: The Significant Function Of Top Management Role Modelling. *Review of Business Information Systems (RBIS)*, 15(5), pp.69—74.

Selley, D. (1994). Ethics as a management tool. *Canadian Business Review*, 21(2), pp.41-43.

Skivenes, M. e Trygstad, S. (2010). *When whistle-blowing works: The Norwegian case*. Human Relations.

Street, M. e Street, V. (2006). The effects of escalating commitment on ethical decision-making. *Journal of Business Ethics*, 64(4), pp.343--356.

Valentine, S. e Bateman, C. (2011). The impact of ethical ideologies, moral intensity, and social context on sales-based ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, 102(1), pp.155--168.

Valentine, S. e Rittenburg, T. (2007). The ethical decision making of men and women executives in international business situations. *Journal of Business Ethics*, 71(2), pp.125--134.

Sítios consultados

Dados consultados no sítio do Instituto Nacional de Estatística em 03 de Setembro de 2014

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

Dados consultados no sítio Statistics Norway em 03 de Setembro de 2014

<http://www.ssb.no/en/forside;jsessionid=D8984D141F1B8F91B043038D47FAD3B6.kpld-as-prod04>

Dados consultados no sítio Merriam-Webster em 02 de Setembro de 2014

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/nudge>

ANEXOS

Anexo 1

Guião de Entrevista

A sua empresa dispõe de código de ética? Desde quando? Quem redigiu? Sabe se os Recursos Humanos foram envolvidos em que medida?

Sobre o que trata? Onde está disponível? Os trabalhadores têm conhecimento da sua existência? Como? É dada formação sobre o mesmo? A que níveis (executivos e trabalhadores)?

Quando há questões éticas a resolver os RH são chamados a pronunciar-se? Como se desenrola o processo de decisão, em termos éticos? Em termos de gestão de Recursos Humanos a quem cabe a decisão? Caso tenha um dilema ético para resolver a que recorre?